

Жизнестойкость и стратегии адаптации итальянских кооперативов к пандемии COVID-19

Эрманно Тортия

Доцент, кафедра экономики и менеджмента, ermanno.tortia@unitn.it

Университет Тренто (University of Trento), Италия, 5 Via Vigilio Inama, 38122 Trento (TN), Italy

Роберта Троици

Доцент, кафедра политологии и коммуникаций, rtrouisi@unisa.it

Университет Салерно (University of Salerno), Италия, 132 Via Giovanni Paolo II, 84084 Fisciano (SA), Italy

Аннотация

Третий сектор, как и экономика в целом, серьезно пострадал от пандемии COVID-19. Некоторые его представители оказались устойчивее и адаптивнее, экономически и инновационно эффективнее в ситуации кризиса, чем другие игроки. Такие свойства продемонстрировали и итальянские некоммерческие организации (НКО), использующие кооперативную бизнес-модель. Сравнение бизнес-моделей, структур управления и систем организации работы социальных кооперативов с другими НКО, а также обследование, выполненное по окончании вспышки пандемии в итальянском регионе Марке, позволили эмпирически подтвердить жизнестойкость (*resilience*) третьего сектора,

гибкость его реакции на неожиданные шоки. В кризисной ситуации кооперативам лучше удается сохранить человеческий капитал и они реже прибегают к увольнениям, чем другие НКО.

Главными институциональными характеристиками, обеспечивающими устойчивость кооперативов и создание ими сервисных инноваций, выступают участие сотрудников в управлении и принятии решений и гибкие механизмы организации работы. Их стабилизирующая и ациклическая роль компенсирует провалы в предложении, порожденные сбоями в работе других секторов в кризисный период — частного, некоммерческого и государственного.

Ключевые слова: кооперативные предприятия; третий сектор; пандемия COVID-19; жизнестойкость; нарушение контрактов; управление; экономические показатели; сервисные инновации

Цитирование: Tortia E., Troisi R. (2021) The Resilience and Adaptative Strategies of Italian Cooperatives during the COVID-19 Pandemic. *Foresight and STI Governance*, 15(4), 78–88. DOI: 10.17323/2500-2597.2021.4.78.88

The Resilience and Adaptative Strategies of Italian Cooperatives during the COVID-19 Pandemic

Ermanno Tortia

Associated Professor, Department of Economics and Management, ermanno.tortia@unitn.it

University of Trento, 5 Via Vigilio Inama, 38122 Trento (TN), Italy

Roberta Troisi

Associated Professor, Department of Political Sciences and Communication, rtroisi@unisa.it

University of Salerno, 132 Via Giovanni Paolo II, 84084 Fisciano (SA), Italy

Abstract

Third sector organizations, like the rest of the economic system, have been heavily affected by the pandemic. The aim of this work is to study resilience and adaptability to crisis in terms of economic results and innovative outcomes of the cooperative business model in the Italian third sector during the COVID pandemic. It uses new evidence from a recent survey on the Italian third sector and consists of two main parts. In the first, the institutionalist literature on contractual failures is assumed as an interpretative key in the comparison between the business model, governance, and routines in social cooperatives versus other non-profit organizations (NPOs) interpreted as third sector entities. In the second, we use the new data from a third sector survey in the Marche region, collected in the late spring of 2021 at the end of the pandemic outbreak. Empirical

assumptions concern organizational resilience and adaptation to unexpected negative shocks in cooperatives and other NPOs. The results show that, in the management of the crisis, cooperatives are better able to preserve their human capital and resort to layoffs less often than other NPOs. Shared decision-making, employee involvement, and the adaptability of the work process emerge as dominant organizational characteristics that support resilience and service innovation in cooperatives. The main policy implication concerns the ability of cooperatives to play a stabilizing and a-cyclical role during the crisis and to fill the supply gaps left open by other organizational forms (private, non-profit and the public sector). The originality of the paper lies in its new approach to cooperative organization and in the analysis of the reaction of cooperatives to the pandemic.

Keywords: cooperative enterprises; third sector; COVID-19 pandemic; resilience; contractual failures; governance; economic performance; service innovation

Citation: Tortia E., Troisi R. (2021) The Resilience and Adaptative Strategies of Italian Cooperatives during the COVID-19 Pandemic. *Foresight and STI Governance*, 15(4), 78–88. DOI: 10.17323/2500-2597.2021.4.78.88

Кооперативы отличаются от организаций других форм собственности как минимум в двух принципиальных отношениях [Perotin, 2013; Borzaga et al., 2021], связанных с адаптивностью и способностью гибко реагировать на непредвиденные или кризисные ситуации: с точки зрения бизнес-модели [Jensen, 2013; Burdín, 2014] и организационных характеристик. Первая обеспечивает стабильность развития кооперативов и относительную независимость от экономических циклов, что выражается в более низких темпах роста в периоды подъема рынка и сдерживает темпы падения производства в моменты кризиса и спада. В экономической литературе стабильность этой модели описывается в терминах более жесткой в сравнении с другими секторами кривой предложения, обусловленной тем, что кооперативы согласуют средне- и долгосрочный рост с потребностями своих членов [Borzaga et al., 2021]. Этот теоретический вывод находит свое эмпирическое подтверждение [Bartlett et al., 1992], в частности, в анализе итальянских некоммерческих организаций (НКО)¹ [Pencavel et al., 2006].

Поведение кооперативов во время финансового кризиса 2008–2011 гг. и долгового кризиса 2012–2014 гг. представляет самостоятельный исследовательский интерес. На материале муниципалитета Мондрагон баскского региона Испании показано, как синергия, порожденная эффективными финансовыми, промышленными и торговыми взаимодействиями, помогла группе кооперативов пережить кризис с незначительными потерями в занятости. В то же время последствия для других секторов экономики страны за тот же период оказались гораздо драматичнее [Ellis et al., 2018].

Социальные кооперативы, фигурирующие в законе как социально ориентированные, вовлекают в свою деятельность множество заинтересованных сторон [Borzaga, Galera, 2016; Sacchetti, Borzaga, 2020]. В зависимости от определений, законодательства, культурного и институционального контекстов в разных странах их могут как относить, так и не относить к третьему сектору, или НКО. В Италии кооперативные структуры любого типа (потребительские, производственные, рабочие, пользовательские, кредитные, жилищные, социальные) причислены законом к НКО, обязанным реинвестировать не менее 30% чистой прибыли в неделимые резервы капитала. Они не могут быть распределены между членами ни в период существования организации, ни после ее ликвидации [Tortia, 2021]. Итальянские социальные кооперативы предоставляют уникальный эмпирический материал для сопоставления различных организационных форм (государственных, некоммерческих и частных), а также сравнительного анализа разных типов НКО.

Адаптивность бизнес-модели, связанная с горизонтальной структурой управления и открытостью механизма принятия решений выступает ключевым фактором жизнестойкости (*resilience*) кооперативов и отличает их от большинства других моделей [Cheney

et al., 2014]. Изучение конкретных организационных структур и индивидуальных особенностей кооперативов, их ценностей и принципов [Nelson et al., 2016] позволит развить адаптивность к переменам во внешней среде и оптимизировать взаимодействие с заинтересованными сторонами. Работа в данном направлении будет также способствовать повышению жизнестойкости и активизации инновационной деятельности в кризисных ситуациях, подобных пандемии COVID-19, что особенно важно с учетом интегрированности кооперативов в локальные сообщества, потенциала использования местного социального капитала, связей и ресурсов [Billiet et al., 2021]. Фундаментом описываемой бизнес-модели служат участие членов кооператива в управлении, соответствующие системы организации работы и согласования целей [Jensen, 2013].

В кризисной ситуации кооперативы в первую очередь стремятся удовлетворить потребности и запросы своих членов, связанные с сохранением уровня занятости и загрузки мощностей (в рабочих и производственных кооперативах) и с обеспечением стабильного потока товаров и услуг в других форматах кооперации (например, в пользовательских кооперативах или кредитных союзах [Borzaga et al., 2021]). Для решения этих задач на время кризиса предприятия могут снижать затраты на оплату труда, менять механизм ее начисления либо идти на сознательные убытки и сокращение резервного капитала [Mihazaki, Neary, 1983; Craig, Pencavel, 1993; Burdín, Dean, 2012; Navarra, 2016].

Теоретическую основу исследования составили разработки в области новой институциональной экономики, посвященные, в частности, нарушениям контрактов и их последствиям для развития кооперативных предприятий. В анализе применены некоторые элементы эволюционной экономики, чтобы показать, как кооперативы вырабатывают собственные принципы и организационные процедуры в интересах своих участников и в ответ на внешние шоки. Далее представлены новые данные обследования итальянского третьего сектора в регионе Марке — социальных кооперативов и прочих НКО. Сравнение детерминант экономической и инновационной деятельности в сфере услуг позволило подтвердить стабильность и жизнестойкость кооперативной бизнес-модели в период пандемии COVID-19.

Теоретическая основа

Для целей статьи результаты деятельности кооперативов сопоставлены с другими организациями (принадлежащими частным инвесторам или НКО) в период текущего кризиса, чтобы выдвинуть верифицируемые гипотезы и с их помощью разработать новую структуру эмпирического анализа. Институциональная теория нарушения контрактов представляется наиболее релевантным теоретическим подходом к организации управления кооперативами.

¹ Подробный обзор литературы по теме представлен в работах [Bonin et al., 1993; Pérotin, 2013].

Кооперативы эффективно противостоят экономическим шокам благодаря адаптивности внутренней структуры и распределения:

- рабочие кооперативы в ответ на кризисы снижают заработную плату и вводят гибкие механизмы оплаты труда, чтобы избежать сокращений [Pencavel et al., 2006; Roelants, Sanchez-Bajo, 2011; Perotin, 2013; Albanese et al., 2015];
- кредитные кооперативы ограничивают выдачу займов испытывающим затруднения компаниям активнее, нежели коммерческие банки [Angelini et al., 1998];
- потребительские кооперативы снижают цены на продукцию, чтобы сделать ее доступнее для своих членов [Mori, 2014];
- социальные кооперативы снижают цены на услуги и расширяют, а не сокращают их предложение [Borzaga, Galera, 2016].

Пандемия COVID-19 обнаруживает как сходства, так и существенные отличия от предшествующих экономических и финансовых кризисов с резким и одномоментным сокращением спроса и предложения [Barua, 2020; Didier et al., 2021]. В условиях чрезвычайной эпидемиологической ситуации и падения спроса организации третьего сектора могут прибегать к таким нерыночным ресурсам, как волонтерство и благотворительные пожертвования, и снижать цены на свои услуги за счет гибкой системы оплаты труда и организационной модели. В результате специализированные НКО (в частности, предоставляющие услуги по уходу) справлялись с кризисом лучше, чем другие игроки, или даже укрепляли свои позиции [Borzaga, Galera, 2016].

Нарушение контрактов и управление

В свете теории новой институциональной экономики собственность инвесторов выступает господствующей моделью владения, а ее детерминантами служат целевые инвестиции, нарушение контрактов и преследование своих интересов (оппортунизм) [Williamson, 1975]. Специфика активов находится в положительной связи с издержками, которые обусловлены неполным исполнением контрактных обязательств и риском оппортунистического поведения сторон, не вовлеченных в принятие решений. Собственность инвесторов представляется наилучшей институциональной защитой конкретных инвестиций и механизмом предотвращения злоупотреблений ценами и сроками исполнения [Hansmann, 1996]. Преимущества этой формы собственности объясняются ее эффективностью, т.е. минимизацией затрат: права закрепляются за группой заинтересованных лиц, способных снизить общие транзакционные издержки по обеспечению деятельности организации — заключением рыночных контрактов и владением. Заинтересованные стороны сами могут перейти в статус инвесторов, т.е. собственников, причем наиболее часто эту возможность реализуют сельскохозяйственные и некоторые другие кооперативы.

Широко распространен также неинвестиционный тип собственности. Например, профессиональные партнерства, где основные инвестиции приходятся на

человеческий капитал, а не на материальные активы. Эффективность таких кооперативных предприятий может быть гораздо выше благодаря сокращению транзакционных издержек при условии высокой однородности характеристик и предпочтений участников и низким затратам на принятие решений [Iliopoulos, Valentinov, 2018]. Организации третьего сектора США, финансируемые филантропами под управлением попечителей, определяются как не имеющие собственника [Hansmann, 1996], поскольку НКО создаются для реализации конкретной социальной миссии, а передача контроля любой группе лиц привнесла бы в их системы управления и распределения нежелательные частные интересы.

Амортизация негативных шоков связана с адаптивностью бизнес-модели, обеспечивающей устойчивость и рост в трудные времена. Под организационной гибкостью понимается возможность меняться и адаптироваться, особенно в непредсказуемых и даже чрезвычайных обстоятельствах. Значительные внешние потрясения ставят под угрозу само выживание фирм, но также позволяют отказаться от устаревших моделей и процедур и активизировать инновационную деятельность. Такая адаптивность частично опирается на самоорганизацию рабочих групп и результаты экспериментов [Englehardt, Simmons, 2002]. Альтернативные сценарии реализуются благодаря развитию динамического потенциала и алгоритмов работы, создающих оптимальный баланс между стандартизацией, гибкостью и инновационностью управления. Эта система исключает жесткие связи между структурированными и ориентированными на результат организационными моделями, из соединения которых рождаются и посредством которых реализуются новые подходы и стратегии [Feldman, Pentland, 2003; Grote et al., 2009].

Организационная гибкость на базе ситуативных практик и процедур работы позволяет эффективно нейтрализовать негативные внешние шоки и управлять нарушениями в исполнении контрактов, что потенциально повышает производительность предприятий [Poledrini, Tortia, 2020]. Классические работы представителей новой институциональной экономики [Commons, 1950; Ostrom, 1990, 2005] описывают организацию управления как комплексное регулирование отношений и ресурсов на принципах партисипативности, стимулирования, сдерживания и санкций. Способность кооперативных предприятий поглощать негативные шоки обусловлена самой историей этого движения, преследовавшего цель стабилизировать занятость и добиться соответствия между предложением товаров и услуг и потребностями участников [Weick, Sutcliffe, 2007; Lampel et al., 2014; Borzaga et al., 2021]. Вовлечение клиентов и совместное производство в потребительских кооперативах позволяют повысить качество товаров, снизить цены и сократить зависимость от рыночной конъюнктуры. Рабочие кооперативы сглаживают несовершенство трудовых отношений, предотвращая риск обоюдного оппортунизма и злоупотребления властью благодаря интеграции сотрудников в процесс принятия решений, включая вопросы оплаты труда и занятости [Navarra, Tortia, 2014; Albanese et al., 2015].

Вместе с тем некоторые особенности кооперативной модели способны помешать достижению экономической и финансовой устойчивости, а именно:

- отсутствие прямого доступа к рынкам акционерного капитала [Jensen, Meckling, 1979];
- издержки коллективной деятельности, такие как оппортунизм и «безбилетничество» (*free ride*), из числа классических социальных дилемм «трагедии общих ресурсов» (*tragedy of the commons*) [Alchian, Demsetz, 1972];
- высокие издержки владения собственностью и управления организацией, вызванные несопадением предпочтений и целей членов кооператива [Hansmann, 1996].

В основополагающем исследовании [Ostrom, 1990] предложена концептуальная схема для изучения институтов коллективной деятельности сквозь призму локальных алгоритмов работы в интересах отдельных членов и предотвращения оппортунизма и частных злоупотреблений [Ostrom, 1990; Hansmann, 2013; Tortia, 2021].

Согласно определению итальянского Закона о социальной кооперации² такие кооперативы выступают новейшей промежуточной формой самоорганизации между традиционными кооперативами и НКО. Подобные объединения должны иметь четкие социальные приоритеты и горизонталь управления с участием заинтересованных сторон, обеспечивающую представительство различных групп и достижение если не сугубо филантропических, то общезначимых целей [Hansmann, 1980; Borzaga, Galera, 2016; Sacchetti, Borzaga, 2020; Poledrini, Tortia, 2020]. Очевидные сходства социальных кооперативов с рабочими и потребительскими состоят в самоуправлении, миссии и активном вовлечении в деятельность волонтеров, клиентов, пользователей и бенефициаров в интересах общего благосостояния [Tortia, 2020].

Пандемия и третий сектор Италии

Статистика итальянского рынка труда показывает, что в отсутствие юридических ограничений и государственной поддержки рядовой бизнес отреагировал на резкое падение спроса сокращением предложения и рабочих мест. В начале марта 2020 г. введен запрет на увольнение постоянных работников, а на выплату зарплат незадействованным сотрудникам были выделены субсидии. Эти меры постепенно снимаются с 1 июля 2021 г., а полностью вернуться к докризисной ситуации предполагается к концу октября 2021 г.

Можно было ожидать, что третий сектор Италии, включая социальные кооперативы, отреагирует на пандемию существенно иначе, чем предприятия, принадлежащие инвесторам. Именно кооперативы самым активным образом действуют в период кризиса, поскольку новое объединение помогает участникам избежать бедности и безработицы, смягчая наиболее опасные проявления бизнес-цикла [Roelants, Sanchez-Bajo, 2011]. Кризисная устойчивость кооперативов может объясняться заботой о сохранении самых ценных ресурсов,

в первую очередь человеческого капитала, и перераспределением убытков либо внутри организации (между ее членами), либо во времени. Кооперативы заинтересованы в стабильности поставок своей продукции и даже, насколько позволяют карантинные ограничения, заполняют ниши, освобожденные частными предприятиями [Borzaga et al., 2021]. Устойчивость и стабильность достигаются также за счет гибкого графика работы, ее «умной» организации, снижения и эластичности заработной платы, сокращения цен на продукцию или ценовой дискриминации, несмотря на то что отсроченные платежи и истощение запасов рано или поздно могут привести к росту затрат и сокращению доходов³. Если же экономическая активность замедляется менее радикально, это позволяет кооперативам ограничиться лишь небольшим снижением интенсивности транзакций и компенсировать системные сбои укреплением своей жизнестойкости.

Итальянские НКО имеют такой же юридический статус, как и в большинстве стран мира. Закон относит к этой категории ассоциации, фонды и религиозные объединения, реинвестирующие любой положительный остаток средств в неделимые резервы и вкладывающие все свои активы в реализацию социальных задач. НКО играют ведущую роль в предоставлении социальных услуг и дополняют деятельность профильных государственных организаций. Вместе с тем менее выраженный предпринимательский дух, менее формализованная институциональная структура (итальянский гражданский кодекс регулирует НКО не как предприятия, а как простые некоммерческие юридические лица) и зависимость от нерыночных ресурсов (неоплачиваемого труда добровольцев, благотворительных пожертвований) делают НКО экономически и финансово уязвимыми в период кризиса, негативно влияющего на занятость и производство [Hoogendoorn, 2011]. Более того, поскольку большинство НКО не рассчитаны на управление производственными процессами на предпринимательской основе, они могут столкнуться с серьезными трудностями при разработке инновационных услуг [Anheier, Kendall, 2001; Sparviero, 2019]].

Предлагаемые гипотезы описывают связь между жизнестойкостью кооперативов и адаптивностью бизнес-модели, в частности, с точки зрения размеров основных фондов, готовности наращивать отрицательный баланс затрат и прибыли в период кризиса и идти на более значительные убытки ради сохранения рабочих мест. Гипотезы также описывают, как жизнестойкость возникает из способности организационной модели корректировать предложение услуг для удовлетворения потребностей, появившихся во время пандемии, т.е. от адаптивности, гибкости и инновационной продуктивности [Mobiny, Soster-Ramos, 2020].

Эмпирический анализ

Институциональный подход к анализу кооперативной модели позволяет сформулировать несколько эмпири-

² <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-441.html>, дата обращения 30.06.2021.

чески верифицируемых выводов о том, как свойственные ей организационные практики и принципы управления проявили себя в ходе пандемического кризиса в сравнении с другими итальянскими НКО. Две основные эмпирические гипотезы касаются экономической жизнестойкости рассматриваемой модели и организационной гибкости как детерминанта инновационной активности в сфере услуг. Эти гипотезы разделены на несколько подгипотез, связанных с рядом фундаментальных аспектов деятельности кооперативов.

Зависимая переменная в регрессии, выполненной обычным методом наименьших квадратов (*ordinary least squares*, OLS), представлена в виде роста затрат кооперативов и других НКО в процентном отношении к прибыли во время пандемии по сравнению с теми же показателями за предшествующие годы. Детерминантами экономических результатов выступают некоторые организационные аспекты, выбор которых обусловлен изменением в характере оказания услуг и инновационной деятельности. Сказанное позволяет сформулировать следующие гипотезы и подгипотезы.

НП1. Более высокая экономическая жизнестойкость кооперативной бизнес-модели по сравнению с другими НКО с точки зрения способности снижать затраты, превышающие прибыль, определяется ее адаптивностью по следующим базовым организационным характеристикам.

НП1.А. В период кризиса кооперативные предприятия сохраняют рабочие места и человеческий капитал благодаря способности сглаживать некоторые дефекты договорных трудовых отношений (излишне жесткие механизмы оплаты труда и условия сокращения персонала, истощение человеческого капитала) и преодолевать их лучше, чем в организациях других форм собственности. Уровень и динамика занятости в кооперативах предположительно меньше (или полностью не) зависят от экономических показателей, поскольку вместо увольнений во время кризиса здесь предпочитают снижать либо гибко регулировать оплату труда.

НП1.В. Учитывая некоммерческий характер социальных кооперативов и прочих НКО, можно предположить, что в период кризиса те и другие могут полагаться на помощь волонтеров, рост численности которых позволяет снизить затраты.

НП1.С. Внешнее давление пандемического кризиса и спровоцированные им социальные требования стимулируют организации обоих типов создавать новые и совершенствовать существующие формы предоставления услуг.

На втором этапе анализа с помощью двух моделей логистической регрессии оценивалось влияние переменных, характеризующих степень организационной гибкости, на (1) оказание кооперативами новых услуг и (2) предоставление прочими НКО традиционных услуг новыми методами.

НП2. Жизнестойкость бизнес-модели зависит от ее способности адаптировать предоставляемые услуги

к порожденным пандемией потребностям, т.е. от степени ее организационной гибкости и восприимчивости к институциональным изменениям и созданию инноваций.

НП2.А. Результаты инновационной деятельности в сфере услуг зависят от степени организационной гибкости, т.е. адаптивности и своевременности процессов принятия решений, в которые вовлечены все заинтересованные стороны либо которые исходят от самих работников.

НП2.В. Результаты инновационной деятельности в сфере услуг зависят от адаптивности организационной модели в терминах гибкости навыков членов кооперативов и системы организации работы.

Методология и источники данных

Обследование было выполнено в рамках более крупного проекта, охватившего три региона Италии, расположенных на севере, в центре и на юге страны и имеющих сходные долю НКО и численность населения. Данные, полученные в одном из центральных регионов — Марке, представляют собой 452 заполненные анкеты (доля отклика — 22.6%), что соответствует другим опубликованным исследованиям на основе онлайн-опросов третьего сектора [Curtis et al., 2010]. Отличительная особенность рассматриваемого региона состоит в однородном территориальном распределении организаций третьего сектора между городскими и сельскими районами при их широком и растущем распространении по всему региону (положительный баланс создания/ликвидации) [ISTAT, 2020]. Социальные кооперативы переживают фазу роста в отношении не только численности работников и рабочих мест (+14%), но и доли продукции в региональном ВВП (около 10 против 8% на национальном уровне, по данным за 2011–2016 гг.⁴).

Из последнего регионального реестра НКО (BUR п.138 28/12/2017) были случайным образом выбраны 2000 организаций. С апреля по июнь 2021 г. по электронной почте им рассылались анкеты, включавшие 29 вопросов (с множественными вариантами ответа и открытых) по двум основным темам, связанным с адаптивностью бизнес-модели и организационных характеристик к непредвиденным событиям. Первая группа вопросов базировалась на аналогичном обследовании реакции коммерческих компаний на пандемию COVID-19, выполненном Итальянским национальным институтом статистики [ISTAT, 2020]. Вопросы второй группы были сформулированы с опорой на существующую литературу, которая к детерминантам адаптивности относит внутренние механизмы принятия решений, модели организации работы и навыки сотрудников [Hatum, Pettigrew, 2006].

Переменные

Главной зависимой переменной в регрессиях OLS выступает динамика затрат после вычета прибыли (в процентах) за 2020 г. по сравнению с тем же показателем за три года до COVID-19 (2017–2019 гг.). Во всех слу-

³ <https://www.nytimes.com/2020/12/29/business/cooperatives-basque-spain-economy.html>, дата обращения 30.06.2021.

⁴ <http://servizioprs.regione.marche.it>, дата обращения 12.07.2021.

чаях была установлена отрицательная разница, вполне естественная для кризисного периода. Однако остается открытым вопрос о степени данной вариации: меньшее снижение чистой прибыли может свидетельствовать о большей устойчивости к кризису. В качестве независимых переменных использовались следующие.

1. Численность работников.

2. Разница между значениями первого показателя в 2020 г. и за предшествующие три года. Дихотомический характер переменной обусловлен тем, что она принимает значение «1» при снижении численности работников по любой причине, в частности при назначении пособия по безработице, и значение «0» в противоположном случае.

3. Число волонтеров.

4. Изменение числа волонтеров в 2020 г. На вопрос «Увеличилось ли количество волонтеров во время пандемии?» респонденты могли ответить «Да», «Нет» и «Не знаю». Последний вариант ответа (в отличие от дихотомических первых, где «Да» = 1, а «Нет» = 0) кодировался как отсутствие данных и не учитывался в ходе анализа. Кроме того, использовалась фиктивная переменная, принимающая значение 1, если организация не приостанавливала свою деятельность, и 0 — если приостанавливала частично. Организации, приостанавливавшие свою деятельность полностью, исключались из анализа.

5. Изменение в характере предоставления услуг оценивалось с помощью вопроса «Изменила ли организация во время кризиса предоставляемые ею услуги?», предполагавшего три варианта ответа: «Организация стала предоставлять новые услуги», «Организация предоставляла традиционные услуги новыми способами» и «Организация никак не изменила предоставляемые услуги». Последний ответ служил пороговым значением для операционализации двух фиктивных переменных. В качестве контрольных выступали такие переменные, как совокупная стоимость чистых активов (в евро); возраст организации (в годах); временная приостановка деятельности в зависимости от следующих вариантов ответа: «Деятельность организации ни разу не приостанавливалась во время кризиса», «Организация временно приостанавливала свою деятельность, но потом возобновляла ее» и «Деятельность организации была приостановлена на весь период кризиса».

Рассматриваемые зависимые переменные логистических регрессий включают фиктивную переменную, выбранную после анализа результатов регрессий OLS. Варианты, связанные с изменениями в предоставлении услуг, имеют разную статистическую значимость для кооперативов и других НКО с точки зрения смягчения негативных экономических эффектов, т.е. укрепления жизнестойкости и эффективного сопротивления кризису. Применительно к кооперативам учитывалось предоставление новых услуг («1» и «0» в случае положительных и отрицательных ответов). Оказание существующих услуг новыми способами учитывалось как зависимая переменная для прочих НКО («1» и «0» соответственно). Организации, придерживавшиеся прежних методов, были исключены из анализа.

В обеих логистических регрессиях применялись четыре объясняющие переменные, характеризующие степень гибкости организации. Две из них отражают пластичность механизмов принятия решений.

1. Вовлеченность в принятие решений об изменении услуг оценивалась с помощью трех вариантов ответа: «Решения принимаются исключительно руководством организации», «Решения предлагаются сотрудниками, а утверждаются руководством» и «Решения принимаются совместно всеми членами организации». Переменная была операционализирована как фиктивная, в качестве порогового значения использовался ответ «Решения принимаются исключительно руководством организации»;

2. Своевременность принятия решений определялась с помощью ответов на вопрос «Когда был изменен порядок предоставления услуг организации?», а именно: «Как только начался карантин», «Летом 2020 г.», «Позднее». Сконструированная порядковая категориальная переменная принимала значения «1», «2» и «3» для каждого из трех вариантов соответственно. Адаптивность организации характеризовалась двумя переменными.

3. Адаптивность компетенций сотрудников и волонтеров, измеряемая с помощью прокси-переменной «Насколько сложно было изменить порядок предоставления услуг», оценивалась по шкале Лайкерта, где 1 — «Несложно», 2 — «Сложно», а 3 — «Очень сложно».

4. Адаптивность системы организации работы оценивалась посредством ответов на вопрос «Какая модель организации работы больше соответствует вашей организации в период пандемии COVID-19?» со следующими вариантами ответа: «Рабочие группы с переменным составом, выполняющие различные задачи», «Рабочие группы с постоянным составом, выполняющие различные задачи», «Индивидуальное выполнение работниками различных задач» и «Индивидуальное выполнение работниками фиксированных задач». Для оценки гибкости системы организации работы была сконструирована порядковая категориальная переменная со шкалой от 1 (индивидуальное выполнение работниками фиксированных задач) до 4 (рабочие группы с постоянным составом). Наконец, сфера деятельности организации учитывалась с помощью двух фиктивных переменных «Культура и образование» и «Здравоохранение и социальная поддержка». «Прочие виды деятельности» выступали в качестве порогового значения.

Биномиальная логистическая регрессия описывается по формуле (1):

$$\text{Logit}(p) = \log\left(\frac{p(y=1)}{1-p(y=1)}\right) = \beta_0 + \beta_{1i} \text{Dec} + \beta_{2i} \text{Adapt} + \beta_{3i} X + u_i, \quad (1)$$

где зависимые бинарные переменные описывают выбор новых услуг, предоставляемых кооперативами (модель 3), и существующих услуг, оказываемых другими НКО с применением новых методов (модель 4). Параметр *Dec* характеризует переменные, связанные с процессом принятия решений; *Adapt* — адаптивность переменных организационной модели; *X* — контрольные переменные.

Табл. 1. Результаты регрессий OLS

	Модель 1	Модель 2
	Социальные кооперативы	Прочие НКО
	Коэф. (St.Dev.)	Коэф. (St.Dev.)
(Пересечение)	49.876*** (2.790)	51.478*** (1.930)
HP1.A. Уровень занятости и его динамика		
Численность работников	0.182 (0.111)	1.050*** (0.143)
Изменение (сокращение) численности работников	4.657** (1.777)	-9.328*** (0.990)
HP1.B. Использование волонтеров и динамика их численности		
Численность волонтеров	-0.167*** (0.063)	-0.093*** (0.035)
Изменение (рост) численности волонтеров	-4.016*** (1.450)	1.244 (0.949)
HP1.C. Инновации в сфере услуг		
Новые методы предоставления традиционных услуг	-3.312 (2.553)	-3.612** (1.630)
Новые услуги	-5.395** (2.613)	-2.395 (1.781)
Контрольные переменные		
Непрерывная производственная деятельность	-3.926*** (1.412)	-0.904 (0.932)
Возраст организации	-0.148** (0.071)	0.086** (0.039)
Стоимость чистых активов	-0.00001** (0.00000)	-0.00001** (0.00000)
R ²	0.422	0.372
f-статистика	8.531***	16.166***
Число наблюдений	115	256
Коды значимости: *** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05		
Отсутствие мультиколлинеарности проверялось с помощью коэффициента инфляции дисперсии.		
Источник: составлено авторами.		

ные; коэффициенты, оцениваемые с максимальной вероятностью, — эффект каждой независимой переменной для логарифма отношения шансов; u_i — остаточная ошибка.

Результаты

Расчеты регрессий OLS и диагностических тестов сведены в табл. 1. Выполненные регрессии OLS позволяют заключить, что численность работников значимо и положительно связана с динамикой чистой прибыли для прочих НКО (модель 2, 1.050, $p<0.001$), т.е. увеличение штата повышает вероятность роста затрат. Отрицательная динамика в свою очередь обратно пропорциональна росту затрат, но этот эффект гораздо сильнее выражен у прочих НКО, чем в кооперативах: -9.328, $p<0.001$ и 4.657, $p<0.01$ соответственно. Сокращение работников способствовало повышению экономических результатов в период пандемии. Такие результаты означают, что кооперативы более устойчивы к кризисам с точки зрения занятости в сравнении с другими НКО, поскольку более эффективно сохраняют человеческий капитал, сводя его высвобождение к минимуму независимо от размеров организации. Решить эту задачу удастся благодаря гибким механизмам оплаты труда и снижения зарплаты на время кризиса, что свидетельствует о высокой организационной адаптивности [Bonin et al., 1993; Pencavel et al., 2006; Navarra, Tortia, 2014; Albanese et al., 2015]. Тем самым удалось подтвердить гипотезу HP1.A.

Численность волонтеров отрицательно связана с ростом затрат в обеих моделях (-0.167, $p<0.001$; -0.093,

$p<0.001$ для моделей 1 и 2 соответственно), т.е. чем их больше, тем ниже негативный эффект кризиса. В случае кооперативов связь значительно сильнее, а увеличение числа волонтеров ведет к снижению дополнительных затрат; значит, организации данного типа используют добровольных работников более эффективно (-4.016, $p<0.001$). Тем самым гипотеза HP1.B полностью подтверждена только для кооперативов.

В условиях кризиса организации двух рассматриваемых типов осуществляют инновационную деятельность в сфере услуг по-разному. Если отталкиваться от тех из них, которые ничего не меняли в своей работе, то среди прочих НКО новые способы предоставления традиционных услуг отрицательно связаны с ростом затрат (-3.612, $p<0.01$), тогда как в случае кооперативов выявлена отрицательная связь с предложением новых услуг (-5.395, $p<0.01$). Это может свидетельствовать о том, что кооперативы способны более эффективно реагировать на негативные шоки за счет как предложения инновационных услуг, так и адаптации существующих. Тем самым гипотезу HP1 удалось в разной степени подтвердить для кооперативов и прочих НКО.

Что касается контрольных переменных, то более высокая стоимость чистых активов отрицательно связана с относительным ростом отношения затрат к прибыли (-0.00001, $p<0.01$ для обеих моделей). Возраст отрицательно связан со снижением прибыли кооперативов (-0.148, $p<0.01$) и положительно — прочих НКО (0.086, $p<0.01$), т.е. если зрелые кооперативы лучше справились с пандемическим кризисом, то срок жизни НКО остается негативным фактором. Переменная непрерывной производственной деятельности отрицательно связана

Табл. 2. Логистическая регрессия для социальных кооперативов

	Модель 3 Социальные кооперативы: предложение новых услуг	Модель 4 Прочие НКО: предоставление существующих услуг новыми способами
	Коэф. (St.Dev.)	Коэф. (St.Dev.)
(Пересечение)	-4.712*** (1.625)	-6.013*** (1.280)
HP2.A. Процессы принятия решений		
Принятие решений с участием всех заинтересованных сторон	2.241** (0.881)	2.398*** (0.604)
Участие работников в принятии решений	1.412 (1.072)	2.445*** (0.948)
Своевременность принятия решений	-1.037** (0.491)	1.346*** (0.377)
HP2.B. Адаптивность организационной модели		
Адаптивность компетенций членов организации	0.412 (0.439)	-0.620 (0.628)
Адаптивность системы организации работы	0.821*** (0.254)	2.448** (1.199)
Контрольные переменные		
Культура и образование	-0.473 (0.863)	-0.620 (0.628)
Здравоохранение и социальная поддержка	1.371** (0.549)	2.448** (1.199)
Псевдо R ²	0.336	0.327
Тест Вальда	27.6***	41.3***
Число наблюдений	107	240
Коды значимости: *** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05 Зависимая переменная является фиктивной и принимает значение «1», если во время пандемии социальный кооператив предоставлял новые услуги, а НКО использовала новые способы предоставления традиционных услуг; в противном случае переменная принимает значение «0». Предположение о линейности логита было проверено тестом Бокса-Тидвелла, отсутствие мультиколлинеарности проверялось с помощью коэффициента инфляции дисперсии.		
Источник: составлено авторами.		

с ростом затрат, но статистически значима только для кооперативов; иначе говоря, непрерывная работа для них важнее (-3.926, p<0.001).

В табл. 2 приведены результаты логистической регрессии и диагностических тестов. Результатом в случае социальных кооперативов выступало предложение новых услуг, в случае прочих НКО — предоставление существующих услуг новыми способами.

Для социальных кооперативов (модель 3) значимы обе переменные, характеризующие адаптивность механизмов принятия решений. Так, вовлеченность в этот процесс всех заинтересованных сторон положительно связана с вероятностью предложения новых услуг (2.241, p<0.01), как и участие в нем работников, хотя в последнем случае связь не является значимой. Повышают эту вероятность и своевременные решения, т.е. интервенции на начальной стадии кризиса (-1.037, p<0.01), наряду с адаптивностью механизмов принятия решений, что совпадает с ключевой организационной характеристикой кооперативов — коллективными действиями. Адаптивность и инновационность складываются из набора практик и процедур, интегрированных в организационную модель и проверенных на практике. Их невозможно симпровизировать, поэтому они должны быть разработаны заранее, чтобы в случае внезапного кризиса оперативно вывести на рынок новые услуги [Hodgson, 2003]. Тем самым гипотеза HP2.A была подтверждена для кооперативов. Аналогичным образом на способность предоставлять новые услуги влияет адаптивная система организации работы (0.821, p<0.001), т.е. жизнестойкость и инновационность тесно связаны с гибкостью производственного процесса. Тем самым

гипотеза HP2.B подтверждена только в части адаптивности организационной системы. Наконец, инновации в сфере услуг с большей вероятностью будут созданы в сфере здравоохранения и ухода, играющей значимую роль в противодействии пандемическому кризису (1.371, p<0.01). Результаты подтверждают, что инновации возникают здесь под давлением и по необходимости [Dewey, 1934; Joas, 1990], а операторам таких услуг пришлось адаптироваться к чрезвычайной ситуации раньше и глубже, чем другим.

Что касается прочих НКО (модель 4), то для них участие всех заинтересованных сторон и работников в принятии решений повышает вероятность предоставления старых услуг новыми методами (2.398, p<0.001 и 2.445, p<0.001 соответственно). Показатели своевременности свидетельствуют о том, что новые методы, как правило, внедряются здесь на более поздних стадиях пандемии, а не во время ее начальной вспышки, в отличие от социальных кооперативов (1.346, p<0.001). Для предложения новых услуг необходимо принимать решения быстро и своевременно, тогда как большинство НКО консервативны и медлительны. Тем самым, хотя гипотезу HP2.A можно считать подтвержденной, прочие НКО создают инновации менее оперативно. Кроме того, на вероятность создания новых методов предоставления услуг положительно влияет адаптивность системы организации работы (1.637, p<0.001), что подтверждает значение динамического потенциала при столкновении с внешними переменными и вызовами [Teece, Pisano, 1994; Teece et al., 1997]. Таким образом, гипотеза HP2.B подтверждена только в части указанной адаптивности. Наконец, как и в случае социальных ко-

оперативов, инновационная деятельность в сфере услуг особенно активно велась в сегментах здравоохранения и социальной защиты (2.448, $p < 0.01$).

Заключение

Приведенные данные и расчеты на актуальном материале пандемии COVID-19 подтверждают ранее известное наблюдение, что перед лицом кризисов внешней среды кооперативы ведут себя иначе, чем организации других форм собственности. Анализ начат с рассмотрения причин и условий, в силу которых кооперативы активнее поддерживают занятость, человеческий капитал и масштабы своей деятельности, нежели стратегические и финансовые активы. Кооперативные предприятия играют стабилизирующую и ациклическую роль в экономике благодаря способности поглощать шоки, перераспределять убытки, а также решать проблему нарушения контрактов с помощью специальных правил и процедур. Поддержание достигнутого уровня или даже расширение производства обеспечивается снижением затрат и сохранением рабочих мест, что позволяет кооперативам занимать ниши, освобожденные частными и государственными предприятиями. Вместе с другими организациями третьего сектора кооперативы берут на себя исполнение государственных функций, создавая сервисные инновации в сфере социальной поддержки и обеспечения.

На эмпирическом уровне в исследовании были сопоставлены экономические результаты кооперативов и других НКО итальянского региона Марке и их потенциал по созданию новых услуг и методов их пре-

доставления. Сравнительный анализ показал, что кооперативы более адаптивны и устойчивы, поскольку избегают увольнений и эффективнее используют труд волонтеров. В результате им удается смягчить долгосрочные последствия пандемии и сохранить человеческий капитал до послекризисной коррекции, тогда как краткосрочные увольнения чреваты убытками и истощением резервов. Поддержание стабильного уровня занятости при прочих равных обстоятельствах обеспечивает быстрое возвращение кооперативного производства к докризисному уровню в момент восстановления спроса. В вопросе инноваций кооперативы демонстрируют способность в ответ на кризис предлагать новые услуги, а не совершенствовать существующие. Этот стратегический атрибут жизнестойкости позволяет им преодолеть трудные времена и благодаря активным инновационным методам обрести долгосрочную устойчивость.

Дальнейшая разработка темы могла бы состоять в систематическом сравнении поведенческих паттернов кооперативов и организаций других форм собственности, в частности компаний, принадлежащих инвесторам, во время и после кризиса. Новые и более полные лонгитюдные данные дадут возможность проанализировать процесс посткризисного восстановления и выявить лежащие в его основе причинно-следственные связи. Например, означает ли устойчиво высокая безработица (гистерезис), что недавно лишившимся работы лицам будет сложно найти новую работу. Если да, то способность кооперативов стабилизировать занятость и удерживать человеческий капитал во время кризиса на постоянном уровне окажется еще более ценной.

Библиография

- Albanese M., Navarra C., Tortia E. (2015) Employer moral hazard and wage rigidity. The case of worker owned and investor owned firms. *International Review of Law and Economics*, 43, 227–237. <https://doi.org/10.1016/j.irl.2014.08.006>
- Alchian A.A., Demsetz H. (1972) Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795. <https://www.jstor.org/stable/1815199>
- Angelini P., Di Salvo R., Ferri G. (1998) Availability and cost of credit for small businesses: Customer relationships and credit cooperatives. *Journal of Banking & Finance*, 22(6–8), 925–954. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00008-9](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00008-9)
- Anheier H.L., Kendall J. (2001) *Third Sector Policy at the Crossroads: An International Non-profit Analysis*, Abingdon: Routledge.
- Bartlett W., Cable J., Estrin S., Jones D.C., Smith S.C. (1992) Labour-managed cooperatives and private firms in North Central Italy: An empirical comparison. *Industrial Labour Relations Review*, 46, 103–118. <https://doi.org/10.1177%2F001979399204600108>
- Barua S. (2020) *Understanding Coronanomics: The economic implications of the coronavirus (COVID-19) pandemic* (MPRA Paper 99693). <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/99693/>, дата обращения 30.06.2021.
- Billiet A., Dufays F., Friedel F., Staessens M. (2021) The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the COVID-19 crisis? *Strategic Change*, 30, 99–108. <https://doi.org/10.1002/jsc.2393>
- Bonin J., Jones D.C., Putterman L. (1993) Theoretical and empirical studies of producer cooperatives: Will ever the twain meet? *Journal of Economic Literature*, 31, 1290–1320.
- Borzaga C., Carini C., Tortia E.C. (2021) Co-operative enterprise anti-cyclical and the economic crisis: A comparative analysis of employment dynamics in Italy. *Annals of Public and Cooperative Economics* (online first). DOI: 10.1111/apce.12337
- Borzaga C., Galera G. (2016) Innovating the Provision of Welfare Services Through Collective Action: The Case of Italian Social Cooperatives. *International Review of Sociology*, 26(1), 31–47. <https://doi.org/10.1080/03906701.2016.1148336>
- Burdín G. (2014) Are worker-managed firms more likely to fail than conventional enterprises? Evidence from Uruguay. *ILR Review*, 67(1), 202–238. <https://doi.org/10.1177%2F001979391406700108>
- Burdín G., Dean A. (2012) Revisiting the objectives of worker-managed firms: An empirical assessment. *Economic Systems*, 36(1), 158–171. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2011.06.003>
- Cheney G., Santa Cruz I., Peredo A.M., Nazareno E. (2014) Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievement and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21, 591–603. <https://doi.org/10.1177%2F1350508414539784>
- Commons J.R. (1950) *The Economics of Collective Action*, New York: Macmillan.
- Craig B., Pencavel J. (1993) The objectives of worker cooperatives. *Journal of Comparative Economics*, 17(2), 288–308. <https://doi.org/10.1006/jcec.1993.1027>
- Curtis L., Edwards C., Fraser K.L., Gudelsky S., Holmquist J., Thornton K., Sweetser K.D. (2010) Adoption of social media for public relations by nonprofit organizations. *Public Relations Review*, 36(1), 90–92. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.10.003>
- Dewey J. (1934) *Art as Experience*, New York: Minton, Balch & Co.

- Didier T., Huneus F., Larrainc M., Schmukler S.L. (2021) Financing firms in hibernation during the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Stability*, 53, 100837. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100837>
- Ellis J.E., Colin-Jones A., Zugasti I. (2018), *Mondragon. Maintaining Resilience through Cooperative Strategies*. In: *Putting Purpose Into Practice: The Economics of Mutuality* (eds. C. Mayer, B. Roche), Abingdon: Routledge, pp. 333–338.
- Englehardt C.S., Simmons P.R. (2002) Organizational flexibility for a changing world. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 113–121. <https://doi.org/10.1108/01437730210424057>
- Feldman M.S., Pentland B.T. (2003) Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
- Grote G., Weichbrodt J.C., Günter H., Zala-Mezö E., Künzle B. (2009) Coordination in high-risk organizations: The need for flexible routines. *Cognition, Technology and Work*, 11, 17–27. <https://doi.org/10.1007/s10111-008-0119-y>
- Hansmann H.B. (1980) The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal*, 89, 835–898. <https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6597&context=yjl>, дата обращения 30.08.2021.
- Hansmann H. (1996) *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hansmann H. (2013) All firms are co-operative, and so are governments. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2, 1–10. DOI:10.5947/jeod.2013.007
- Hatun A., Pettigrew A.M. (2006) Determinants of organizational flexibility: A study in an emerging economy. *British Journal of Management*, 17, 115–137. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00469.x>
- Hodgson G.M. (2003) The mystery of the routine. The Darwinian destiny of an evolutionary theory of economic change. *Revue économique*, 54(2), 355–384. <https://doi.org/10.2307/3503007>
- Hoogendoorn B. (2011) *Social Entrepreneurship in the Modern Economy: Warm Glow, Cold Feet*, Rotterdam: Erasmus University.
- Iliopoulos C., Valentinov V. (2018) Cooperative longevity: Why are so many cooperatives so successful? *Sustainability*, 10, 3449. <https://doi.org/10.3390/su10103449>
- Jensen A.B. (2013) Do we need one business model definition? *Journal of Business Models*, 1, 61–84. DOI:10.5278/ojs.jbm.v1i1.705
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1979) Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination. *The Journal of Business*, 52(4), 469–506. <https://www.jstor.org/stable/2352442>
- ISTAT (2020) *Struttura e profili del settore non-profit*, Rome: ISTAT. https://www.istat.it/it/files//2020/10/REPORT_ISTITUZIONI_NONPROFIT_2018.pdf, дата обращения 29.06.2021 (in Italian).
- Lampel J., Bhalla A., Jha P.P. (2014) Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. *European Management Journal*, 32(1), 66–72. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.009>
- Miyazaki H., Neary H.M. (1983) The Illyrian firm revisited. *Bell Journal of Economics*, 14(1), 259–270. <https://doi.org/10.2307/3003552>
- Mobiny M., Soster-Ramos V. (2020), *Motivating and maintaining people in non-profit organizations*. Lund: Lund University. <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=9013496&fileId=9023572>, дата обращения 20.07.2021.
- Mori P.A. (2014) *Community and cooperation: The evolution of cooperatives towards new models of citizens' democratic participation in public services provision* (Euricse WP 63-14), Trento TN: Euricse. https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/1393492623_n2497.pdf, дата обращения 12.06.2021.
- Navarra C. (2016) Employment stabilization inside firms: An empirical investigation on worker cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(4), 563–585. <https://doi.org/10.1111/apce.12124>
- Navarra C., Tortia E. (2014) Employer moral hazard, wage rigidity, and worker cooperatives: A theoretical appraisal. *Journal of Economic Issues*, 48, 707–726. <https://doi.org/10.2753/JEI0021-3624480306>
- Nelson T., Nelson D., Huybrechts B., Dufays F., O'Shea N., Trasciani G. (2016) Emergent identity formation and the co-operative: Theory building in relation to alternative organizational forms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 28, 286–309. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1155744>
- Ostrom E. (1990) *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ostrom E. (2005) *Understanding Institutional Diversity*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Pencavel J., Pistaferri L., Schivardi F. (2006) Wages, employment, and capital in capitalist and worker-owned firms. *ILR Review*, 60, 23–44. <https://doi.org/10.1177%2F001979390606000102>
- Pérotin V. (2013) Worker Cooperatives: Good, Sustainable Jobs in the Community. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(2), 34–47. DOI:10.5947/jeod.2013.009
- Poledrini S., Tortia E.C. (2020) Social enterprises: Evolution of the organizational model and application to the Italian case. *Entrepreneurship Research Journal*, 10(4), 20190315. <https://doi.org/10.1515/erj-2019-0315>
- Roelants B., Sanchez Bajo C. (2011) *Capital and the debt trap: Learning from cooperatives in the global crisis*. New York: Palgrave.
- Sacchetti S., Borzaga C. (2020) The foundations of the “public organisation”: Governance failure and the problem of external effects. *Journal of Management and Governance* (online first). <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09525-x>
- Sparviero S. (2019) The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10, 232–251. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>
- Teece D.J., Pisano G. (1994) The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Tortia E.C. (2020) From non-profit organizations to multi-stakeholder social enterprises. In: *Corporate Governance: Examining Key Challenges and Perspectives* (eds. A. Kostyuk, M.J. Coelho Guedes, D. Govorun), Sumy: Virtus Interpress, pp. 121–130.
- Tortia E.C. (2021) Capital as common-pool resource: Horizon problem, financial sustainability and reserves in worker cooperatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 9(2), 100137. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100137>
- Weick K., Sutcliffe K.M. (2007) *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Williamson O.E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York: Free Press.